

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ANÁLISE ECONÔMICA DOS SERVIÇOS DE ENSINO  
FUNDAMENTAL E MÉDIO NOS MUNICÍPIOS DE  
FLORIANÓPOLIS E SÃO JOSÉ**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia

Por: Alessandra Cristina Alves

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Nicolau

Área de Pesquisa: Economia Industrial

Palavra-Chave:

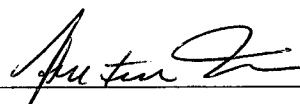
- 1 Ensino Fundamental e Médio
- 2 Mercado
- 3 Franquia

Florianópolis, agosto de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

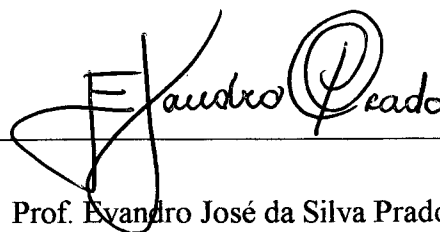
A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota **8,0** a aluna ALESSANDRA CRISTINA ALVES na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



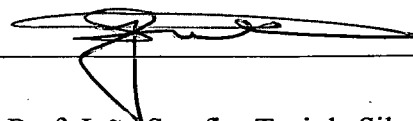
Prof. Dr. José Antônio Nicolau

Presidente



Prof. Evandro José da Silva Prado

Membro



Prof. João Serafim Tusi da Silveira

Membro

*“Bom mesmo é ir a luta com definição,  
abraçar a vida e viver com paixão,  
perder com classe e vencer com ousadia.  
Pois o triunfo pertence a quem mais se atreve.  
A vida é muito, para ser insignificante.”*

*Charles Chaplin*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por sempre estar comigo em todos os momentos da minha vida.

Agradeço a meus pais Daniel e Silene e a todos os meus irmãos, pela luta e perseverança que sempre me serviram de exemplo e pelo carinho que me dedicaram todos esses anos.

Agradeço a uma pessoa muito especial, meu noivo Marcelo, por sempre me dar apoio e incentivo em todos os momentos, principalmente nos que mais precisei.

Agradeço a meu orientador, professor doutor José Antônio Nicolau, por toda a atenção e paciência que a mim me dedicou.

Agradeço a todos os meus colegas de universidade que compartilharam comigo esses anos de estudo e a todos que direta ou indiretamente me auxiliaram a fazer esta monografia.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>

## CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. O problema.....	01
1.2. Objetivos.....	02
1.2.1. Objetivo Geral.....	02
1.2.2. Objetivos Específicos.....	03
1.3. Metodologia.....	03
1.4. Organização do Trabalho.....	04

## CAPÍTULO II

DINÂMICA DA CONCORRÊNCIA EM UM MERCADO.....	05
2.1. As Diferentes Estruturas de Mercado.....	05
2.2. A firma e sua Estrutura.....	10

## CAPÍTULO III

O MERCADO DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO DE FLORIANÓPOLIS E SÃO JOSÉ.....	16
3.1. Regulamentação do Setor (Leis e Resoluções).....	16
3.2. Caracterização do Ensino Fundamental e Médio de Santa Catarina.....	20
3.2.1. Ensino Fundamental.....	20
3.2.2. Ensino Médio.....	23
3.3. Formas de Concorrência.....	28

## **CAPÍTULO IV**

<b>HISTÓRICO E ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DAS ESCOLAS.....</b>	<b>33</b>
4.1.A Franquia no Setor Educacional.....	33
4.1.1.Características Gerais .....	33
4.2.Estudo de Caso: a Franquia “OBJETIVO” e o Colégio Alpha Objetivo .....	35
4.3.A Tradição nas Escolas Particulares Locais: o Caso do Colégio Dom Jaime Câmara.....	39
4.4.Os Problemas do Colégio Público: o Caso do Colégio Maria Luíza de Melo	41
4.5.Análise Institucional Comparativa da Gestão dos Estabelecimentos de Ensino.....	43

## **CAPÍTULO V**

<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
5.1. Conclusão e Recomendações.....	47

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>49</b>
--	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>51</b>
--------------------	-----------

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Número de Matrículas do Ensino Fundamental em Santa Catarina nos últimos anos.....	21
TABELA 2 – Número de Estabelecimentos do Ensino Fundamental em Santa Catarina nos últimos anos.....	22
TABELA 3 – Número de matrículas por estabelecimentos de Ensino Fundamental em Santa Catarina.....	23
TABELA 4 – Número de Matrículas do Ensino Médio em Santa Catarina nos últimos anos.....	24
TABELA 5 – Número de Estabelecimentos do Ensino Médio em Santa Catarina nos últimos anos.....	25
TABELA 6 – Número de matrículas por estabelecimentos de Ensino Médio em Santa Catarina.....	26
TABELA 7 - Número de Matrículas do Ensino Fundamental e Médio e População em Florianópolis e São José.....	27
TABELA 8 - Número de Estabelecimentos de Ensino Fundamental e Médio em Florianópolis e São José.....	28
TABELA 9 - Preço das Mensalidades de Alguns Colégios Particulares de Florianópolis e São José.....	30
TABELA 10 - Estimativa do Crescimento do Mercado de Franquias no Brasil (1998-2003).....	34

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DE COLÉGIO COM FRANQUIA..... 38

FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DE COLÉGIO PARTICULAR..... 40

FIGURA 3- ORGANOGRAMA DE COLÉGIO PÚBLICO..... 42



## RESUMO

Nas últimas décadas têm se observado a queda de nível no ensino público brasileiro. O ensino na rede privada por oferecer educação de boa qualidade pode ser encarado como um mercado de produtos e serviços que cresceu nessas últimas décadas.. O presente estudo tem o objetivo de caracterizar a rede de ensino particular em Florianópolis e São José através de padrões de concorrência e diferenciações nessa estrutura de mercado, como a localização, qualidade das instalações, cursos extra-curriculares, a variação de preços neste mercado, etc. Em uma análise mais detalhada neste setor de educação, observa-se este setor apresenta integração vertical entre diversos segmentos neste mercado. Na parte teórica deste trabalho foram analisadas as estruturas de mercado, padrão de concorrência, custos de transação, formas organizacionais e franquias. Foram colhidos dados na Secretaria Estadual de Educação (SED), Conselho Estadual de Educação (CEE), Sindicato das Escolas Particulares (SINEPE) e Instituto de Geografia e Estatística (IBGE). Foi feita uma análise de mercado através de tabelas da população, do número de matrículas e o número de redes de ensino público e privado do ensino fundamental e médio em Santa Catarina e em São José e Florianópolis. Também foram pesquisadas três formas organizacionais para uma análise institucional comparativa através de seus históricos, organogramas e suas estruturas administrativas. A concorrência entre o mercado de ensino analisadas acontece através da diferenciação de produtos e de preços nas escolas particulares e nas públicas, que apresenta maior número de matrículas em Santa Catarina e nos municípios de Florianópolis e São José, geralmente ocorre através de sorteio de vagas nestes colégios.

## CAPÍTULO I

### INTRODUÇÃO

#### 1.1 – Problema

Nas últimas décadas, a educação pública e privada brasileira têm passado por diversas transformações, tanto sob a ótica didático-pedagógica, quanto física-estrutural. A escola pública brasileira está muito aquém se comparada ao nível de investimento, modernidade e qualidade de ensino e de suas instalações que as escolas particulares apresentam hoje em dia.

É perfeitamente claro observar, hoje em dia, as diferenças entre uma escola pública e uma escola particular. Há um ambiente interno diferente nessas instituições e uma série de problemas físicos e estruturais nas escolas públicas que precisam ser reavaliados, caso o governo queira melhorar o ensino no país. Um quadro que torna-se cada vez mais deprimente e problemático.

O setor de educação no Brasil é caracterizado por escolas públicas e privadas que são mantidas de acordo com as leis e regulamentações previstos na Constituição Federal. Assim sendo, em Santa Catarina, para se conseguir autorização para abertura de um estabelecimento de ensino, tanto público quanto privado, é necessário respeitar o processo feito pelo Conselho Estadual de Educação e o parecer elaborado pela Coordenação Regional de Educação.

Com a deterioração do ensino público nas últimas décadas, a rede privada passou a ser reconhecida como um mercado de produtos e serviços em expansão em praticamente todas as regiões brasileiras. Partindo para uma análise nesse setor, que pode apresentar a integração entre diversos segmentos nesse mercado, a rede de ensino particular em

Florianópolis e São José apresenta padrões de concorrência e diferenciações nessa estrutura de mercado, como a localização, qualidade das instalações, cursos extracurriculares, a variação de preços, etc.

Dentro desse pressuposto, esta monografia apresenta o ensino particular como um mercado de produtos e serviços. A partir de dados coletados, o trabalho propõe-se ainda explicar como funciona esse mercado da educação, por meio da sua regulamentação e legislação, apresentando também um perfil sobre a caracterização desse mercado em relação ao número de estabelecimentos de ensino fundamental e médio em Santa Catarina, principalmente nos municípios onde esse mercado é analisado. A partir daí, busca-se demonstrar as diferenciações que esse mercado de educação apresenta e se avaliar a franquia, na área de educação, é vantajosa em relação as formas alternativas de organização do ensino.

Através dos dados, pesquisas e entrevistas feitas, serão apontados quais os principais problemas enfrentados no mercado da educação do ensino fundamental e médio de Santa Catarina e dos municípios de Florianópolis e São José.

## **1.2 – Objetivos**

### **1.2.1 – Geral**

Efetuar análise estrutural, situacional e concorrencial dos estabelecimentos de ensino público e privado dos municípios de Florianópolis e São José.

### **1.2.2 – Específicos**

- a) Analisar o comportamento do ensino fundamental e médio no período de 1992-1999, referente a números de estabelecimentos, matrículas e participação no mercado.
- b) Caracterizar as formas de concorrência no mercado de estabelecimentos de ensino médio e fundamental.
- c) Realizar análise comparativa entre as instituições de ensino público e privado, abordando os aspectos infra-estruturais, operacionais de três escolas das cidades de Florianópolis e São José.

### **1.3 – Metodologia**

O presente trabalho tem como base teórica a disciplina de economia industrial, sendo utilizado os conceitos de estrutura de mercado, padrão de concorrência, diversificação e diferenciação de produtos e custos de transação.

Para atingir os dois primeiros objetivos da monografia, foram utilizados dados secundários obtidos junto à Secretaria Estadual de Educação, Conselho Estadual de Educação, Sindicato das Escolas Particulares e também foram utilizados dados primários através de entrevistas realizadas com os diretores das escolas. Também foi feito um levantamento de informações por telefone junto às escolas.

Para atingir o terceiro objetivo, foi feito estudo de três escolas selecionadas sendo na rede pública, na privada e franqueada e a terceira, privada não franqueada. A comparação entre escolas franqueada, particular e pública foi realizada a partir de entrevistas realizadas com diretores dessas instituições, assim como, dados obtidos dos seus organogramas, suas estruturas administrativas, funções e qualificações de seus funcionários e do corpo docente para uma posterior análise.

## **1.4– Organização do trabalho**

Além do capítulo introdutório, esta monografia foi dividida em mais três capítulos. O segundo capítulo traz a base teórica da monografia, através de duas seções com conceitos e teorias sobre mercado, suas diferentes estruturas, o horizonte de diversificação, padrão de concorrência, teoria dos custos de transações e a organização da firma, com definições, classificações, formas e contrato sobre a franquia.

O terceiro capítulo aborda as leis e as resoluções da educação, as matrículas de alunos em Santa Catarina, mais especificamente em Florianópolis e São José, as estruturas no mercado de educação, bem como as formas organizacionais e de concorrência.

O quarto capítulo busca analisar comparativamente três estabelecimentos de ensino com diferentes forma organizacional e contém, para cada estabelecimento, suas estruturas administrativas e características de seu processo de ensino.

No quinto e último capítulo encontra-se a conclusão da presente monografia.

## **CAPÍTULO II**

### **A DINÂMICA DA CONCORRÊNCIA EM UM MERCADO**

Este capítulo apresenta fundamentações teóricas, que servirão como base para os capítulos seguintes. Neste sentido, é feita uma revisão de conceitos da disciplina Economia Industrial, em especial os conceitos de estrutura de mercado, padrão de concorrência, diferenciação, diversificação e dinâmica de crescimento da firma. O capítulo está dividido em duas seções: a primeira apresenta conceitos relativos ao mercado e a segunda aborda conceitos referentes à firma.

#### **2.1 – As Diferentes Estruturas de Mercado**

No mercado de bens finais, a oferta é constituída por um conjunto de firmas, ou seja, a indústria, e a demanda é constituída pelos consumidores. Admite-se que firmas de uma mesma indústria atuem em outros mercados através da diversificação e atenda outros consumidores; mas por simplificação, normalmente considera-se que cada indústria corresponde apenas a um mercado determinado.

O mercado é delimitado pela possibilidade de substituição de produto por parte dos consumidores. No mercado perfeito, os produtos das diferentes firmas são homogêneos. Entretanto, um mercado pode conter produtos diferenciados, entendendo-se diferenciação como: “(...) à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos”. Guimarães (1987, p.36)

A diferenciação corresponde à inovação de um produto, criando diferenças entre esse produto, seja uma modificação ou o melhoramento na qualidade, um novo *design*, uma nova embalagem, etc. O que leva a firma a diferenciar seus produtos seria a busca de expansão no mercado, uma fuga à competição no mercado por preço ou incremento nos lucros e o aumento nas taxas de crescimento. Isto só ocorre se os seus consumidores (ou os consumidores em potencial) considerarem que esse *novo produto* tenha qualidade ou que satisfaça suas necessidades. Mas uma firma que queira diferenciar seus produtos tem que dispor de recursos para investir em inovações tecnológicas que sejam necessárias às modificações da nova linha de produtos e também em vendas (propaganda, marketing), a fim de que os consumidores sejam induzidos a comprá-los.

A Estrutura da Indústria ocorre quanto ao número de firmas no mercado e quanto a diferenciação de produtos. Quando há grande número de firmas a indústria é competitiva; se houver pequeno número de firmas a indústria é oligopolista. Quando há diferenciação de produtos a indústria é diferenciada; se não houver diferenciação a indústria é homogênea; Conforme Guimarães (ibid), quatro estruturas de mercado decorre de combinação entre as variáveis, número de firmas e existência de diferenciações de produtos, ou seja, a indústria é **competitiva homogênea** quando há grande número de firmas e não há diferenciação de produtos; a indústria é **competitiva diferenciada** quando há grande número de firmas e há diferenciação de produtos; a indústria é **oligopólio homogêneo** quando há pouco número de firmas e não há diferenciação de produtos e a indústria é **oligopólio diferenciado** quando há pouco número de firmas e há alguma diferenciação dos produtos.

Segundo Guimarães (ibid), as indústrias competitivas caracterizam-se por grande número de firmas, competição por preço; ausência de barreiras à entrada de pequenas firmas; existência de pequenas firmas com custos mais elevados (firmas marginais) e com taxa de lucro próximo a zero.

As principais características que se encontram nas estruturas das indústrias oligopolistas de acordo com Guimarães (ibid) são: existência de significativas barreiras à entrada de novas firmas; significativa economia de escala de produção e distribuição; produtores com custos elevados (firmas marginais) têm lucros maiores que zero.

Conforme Guimarães (ibid), os padrões de competição de uma indústria, os mecanismos de competição é quanto a diferenciação de produtos e quanto ao preço, que

são deferentes em quatro classes de indústrias. São elas: Indústria Competitiva Homogênea: quando a competição é feita através de preço e não através de diferenciação de produtos; Indústria Competitiva Diferenciada: quando a competição é feita através de diferenciação de produtos e de preços; Indústria de Oligopólio Homogêneo: quando não há competição por diferenciação de produtos e nem por preços e Indústria de Oligopólio Diferenciado: quando a competição é feita por diferenciação de produtos e não por preços.

Como já foi acima caracterizado, a estrutura de indústria tem diferentes padrões de concorrência. Esses padrões explicam diferentes dinâmicas de crescimento para as respectivas firmas. Guimarães(1987) analisa a dinâmica de cada estrutura de indústria em três diferentes conjuntos: a) quando a demanda cresce mais que a acumulação de capital pelas firmas; b) quando a demanda cresce menos que a acumulação de capital; c) quando há igualdade entre as duas taxas de crescimento. A dinâmica de crescimento da firma são apresentados por Guimarães(ibid) nas quatro indústrias: a) competitiva homogênea, b) competitiva diferenciada, c) oligopólio homogêneo e d) oligopólio diferenciado.

a) Indústria Competitiva Homogênea: a expansão da capacidade produtiva das firmas assegura o equilíbrio dinâmico da indústria quando o potencial de crescimento (oferta) corresponde ao ritmo de expansão da demanda, com a entrada de novas firmas ou a eliminação de produtores existentes. Se a oferta da indústria for insuficiente à demanda, o equilíbrio ocorre com o aumento de preços e da taxa de lucro, acarretando acumulação interna das firmas e estimulando a entrada de novas firmas. Isso faz com que a oferta do produto aumente mais que a demanda, ou seja, o preço do produto cai reduzindo taxas de lucros.

b) Indústria Competitiva Diferenciada: quando a oferta é insuficiente em relação à demanda do mercado, há um aumento de preços aumentando a taxa de lucro e acumulação interna das firmas existentes. Isso estimula a entrada de novas firmas e a ampliação das firmas existentes. Se a oferta for maior que a demanda, a dinâmica pode ser feita através do corte de preços, do esforço no aumento das vendas e da intensificação da competição, por diferenciação de produtos. Com isso, as firmas já existentes aumentam suas parcelas de mercado e expulsando produtores marginais do mercado. Na hipótese de corte de preços e do esforço para aumentar as vendas das grandes firmas, os produtores marginais não podem acompanhar essas iniciativas, sendo elas afetadas e expulsas mais rapidamente do mercado



c) Oligopólio Homogêneo: nessa indústria, como não há competição por preço como mecanismo de ajustamento entre oferta e demanda, o processo de crescimento da firma é associado a um aumento da fatia de mercado das firmas mais eficientes. Como as suas taxas de lucros são maiores, o potencial de crescimento dessas firmas é maior do que as menores. Quando a expansão da demanda é maior que a oferta da indústria, pode ocorrer a entrada de novas firmas e a participação de mercado das firmas existentes declinar. Para evitar a entrada desses novos competidores, as firmas estabelecidas têm capacidade ociosa, fazendo com que ela aumente sua capacidade produtiva, atendendo prontamente a demanda do mercado. Como resultado, há dificuldade da entrada de novas firmas. É importante enfatizar que o oligopólio homogêneo pode encontrar obstáculos à absorção da acumulação interna que gera, requerendo escoadouros alternativos para esse excedente de acumulação interna além das fronteiras desse mercado específico.

d) Oligopólio Diferenciado: o padrão de competição dessa indústria é a diferenciação de produto pelas firmas. Essa inovação do produto colocado no mercado como ele sendo diferenciado e melhor, ocorre através da realização de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de publicidade. Isso ocorre quando a firma observa que o seu produto está em declínio no mercado ou os seus lucros estão diminuindo ou para ganhar novos clientes. No processo de atividades de P&D, a diferenciação de produtos pode reforçar as preferências dos consumidores por produtos de firmas específicas, fortalecendo como isso barreiras à entrada. Os lucros da firma podem continuar sendo grandes enquanto os produtos estiverem protegidos pela patente, ou se manter segredo adquirido na nova tecnologia utilizada no *novo produto*. Os produtos apresentam ciclos que são: iniciação, crescimento exponencial, desaceleração e declínio.

No horizonte de diversificação, Guimarães (1987) coloca o conceito de diversificação como a “maneira de modificar a linha de produtos da firma corresponde à inclusão de uma mercadoria que será vendida em um mercado no qual a firma ainda não participa.”

A concorrência no mercado é grande e a oferta de serviços produtivos é levado em consideração quando a firma tem que se manter atualizada, por meio de inovações tecnológicas, para que os seus novos produtos possam competir no mercado. As empresas diversificam seus produtos geralmente utilizando a mesma base de produção, dentro das áreas de especialização existentes na firma. Ela não abandona completamente suas antigas

linhas de produção, mesmo porque não vai entrar repentinamente em um mercado que não tem conhecimento algum. Normalmente a firma busca inovações entre produções intermediárias. A diversificação é feita pelas firmas sendo que a competição no mercado é grande. Além de atender uma necessidade, a diversificação dos produtos pode ser mantida numa taxa média geral de seus rendimentos ou até mesmo aumentar a taxa média de lucros.

Quando decide diversificar produtos, a firma segue o novo mercado mais ou menos de acordo com sua linha de produção, a fim de não correr riscos ao entrar num mercado totalmente desconhecido. Dessa forma, a firma investe em novas tecnologias na busca de expansão em novos mercados e no aumento de seus lucros.

Para se manter no mercado competitivo, a firma tem que investir na diversificação, inovando em novas tecnologias e em especializações nas áreas em que deseja atuar para poder continuar nesse mercado. A diversificação pode se dar de acordo com a área de mercado (com mesma clientela). Nesse caso, a firma pode vender seus diferentes produtos em diferentes mercados. Isso depende de cada tipo de comprador e cada tipo de produto que ele queira comprar. A diversificação que implica na partida da firma para novas áreas de mercado pode ocorrer de acordo com o que defende Penrose (1979,p.10): a) na entrada de novos mercados com novos produtos, mantendo-se a mesma base tecnológica; b) ampliação no mesmo mercado mas com novos produtos e sendo utilizada base tecnológica diferente; c) na entrada de novos mercados com novos produtos e sendo utilizada base tecnológica diferente.

A firma pode penetrar em diversos mercados, mas para que seja bem sucedida, ela tem que estar preparada para continuar investindo em seus produtos, seja para remodelá-los, criar o novo e o melhorado, ou um novo design. Assim, a firma poderá competir nesses diversos mercados e ao mesmo tempo estar preparada para sair deles. Quando a firma decide penetrar em outro mercado, ou seja, diversificar seus produtos, ela utiliza praticamente a mesma base tecnológica, pois tem conhecimento sobre seus equipamentos e sua linha de produção. Subentendendo-se ainda que ela não queira correr riscos com novos investimentos, uma vez o seu novo produto pode não ter uma boa aceitação no mercado.

## 2.2 - A Firma e sua Estrutura

A análise da seção anterior considerou, numa aproximação inicial, que indústrias são constituídas por firmas de mesma estrutura organizacional interna. Na verdade, isto é apenas uma simplificação, uma vez que as firmas podem organizar-se em formas individuais, com uma ou mais unidades produtivas, na forma de grupo constituído por quase-firmas, na forma de rede de franquias, etc. Por isso, para se compreender a estrutura e a dinâmica de um mercado, é importante analisar a estrutura interna das firmas.

A Teoria dos Custos de Transação fornece elementos de análise das estruturas organizacionais da firma, que complementam as estruturas de mercado já vistas. Na Teoria dos Custos de Transação, Williamson (apud Hiratuka, 1997) faz uma análise que procura vincular a organização das atividades econômicas e o desenvolvimento das instituições subjacentes com a busca de maior eficiência em dado ao ambiente econômico, resultando em economias de custos de transação. Com isso, a natureza e a estrutura das relações interfirmas, ao longo de uma cadeia produtiva, são entendidas como formas de resolver o problema da organização e coordenação das atividades seguindo a lógica para minimizar os custos de transação. Ainda de acordo com Williamson (ibid), os custos de transação acontecem quando um produto é transferido através de uma interface tecnologicamente separável, ou seja, entre duas atividades elementares.

Conforme Hiratuka (1997,p.22):

*(...) a montagem de estruturas organizacionais para efetuar a coordenação adequada de atividade econômica envolve custos (...) o Custo de Transação está condicionada a necessidade de sobreviver e gerar vantagens competitivas sobre os concorrentes na luta pela valorização do capital.*

Os atributos que definem, diferenciam as transações e condicionam a interação entre distintas unidades econômicas são:

a) especificidade do ativo: um ativo é considerado específico quando a interrupção da transação leva a uma perda no valor produtivo desse ativo. Quando os ativos específicos não estão presentes, compradores e vendedores não têm grau de dependência entre si.

b) incerteza: está relacionada à confiança que os agentes possuem em antecipar os eventos futuros.

c) frequência: está relacionada ao grau de utilização das estruturas de gestão montadas para dar apoio à transição.

Ainda segundo Williamson (ibid), as formas de governança das transações estão relacionados aos seus diferentes atributos, de modo a garantir a continuidade da transação e a reduzir práticas oportunistas. São três estruturas alternativas de governança:

a) **Mercado**: nela os compradores e vendedores não têm relação de dependência, devido a quase ou a inexistência de ativos específicos em que cada um pode estabelecer transações com novos parceiros sem perdas econômicas. A forma de coordenação realizada pelo mercado basta, visto que as informações relevantes para a tomada de decisão dos agentes encerram-se nos preços. Se houver aumento de ativos específicos, a autonomia das partes diminui devido à necessidade inevitável adaptação às ocorrências não previstas. Então a coordenação efetuada torna-se ineficiente para reduzir custos de mal-adaptação, ou de negociação, ou correção dos contratos das transações. A análise das estruturas de mercado já foi realizada na seção 2.1 deste capítulo.

b) **Hierarquias**: se os ativos são altamente específicos, a coordenação pelo mercado perde eficiência e aparece a necessidade de uma coordenação mais centralizada, tornando-se a internalização das atividades dentro da firma mais vantajosa em custos e adaptabilidade. Na hierarquia há uma pirâmide de ordens e/ou subordinação de acordo com os cargos e funções de cada um na firma. Há também diferentes tipos de hierarquias. Outchi (1985) destaca três formas principais para organização interna de uma firma, que são: unitária, holding e multidivisional.

1) **Unitária**: é uma firma com organização unificada e tem um executivo principal, sendo altamente centralizada, com departamentos dependentes entre si, não podendo construir um produto final e tomar decisões autônomas. O executivo principal precisa estar intimamente informado sobre cada.

2) **Holding**: é um tipo organizacional onde a assessoria empresarial mantém controle financeiro sobre as unidades que compõem a holding, onde a tomada de decisão é descentralizada para cada unidade, podendo a assessoria empresarial investir em uma unidade que julgue ser a mais lucrativa do que outra unidade. As unidades que compõem esse tipo organizacional são independentes entre si, não compartilhando pessoas ou instalações, ou seja, não são relacionadas quanto à espécie de negócio, como por exemplo, a holding pode ser formada por empresa de aluguel de automóveis, empresa de cosméticos, etc., onde cada unidade tem seu próprio lucro.

3) **Multidivisional**: é uma organização intermediária em seu grau de centralização entre a unitária, que é centralizada, e a *holding* que é descentralizada. As unidades da forma multidivisional são parcialmente interdependentes. Cada divisão da organização pode compartilhar de métodos semelhantes de manufatura tendo autonomia em cada divisão, mas não se pode ter um quadro exato de desempenho de rentabilidade. Essa forma de organização é chefiada por um executivo que busca criar uma atmosfera de concorrência equilibrada, onde cada unidade deve funcionar com centro de negócios e de lucro, mas há também unidades corporativas capazes de gerar sinergias para toda a empresa.

c) Estruturas Híbridas: essas estruturas são formas intermediárias entre os mercados e as hierarquias. São exemplos a franquia, as parcerias e acordos entre empresas de diferentes tipos. Em função das necessidades do presente trabalho, a forma franquia será analisada com mais detalhes a seguir.

No Brasil, o sistema de franquia já vem sendo utilizado a algumas décadas (desde 1960), mas ela só foi regulamentada pela Lei nº. 8.955 de 15/12/94, tendo a seguinte definição de acordo com o art 2º.:

*A franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca e patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.*

Conforme Abrão, (apud Milman, 1996,p.27), define como:

*A franquia empresarial é um contrato pelo qual o titular de uma marca de indústria, comércio ou serviço (franqueador), concede seu uso a outro empresário (franqueado) posicionado ao nível de distribuição, prestando-lhe assistência no que concerne aos meios e métodos para viabilizar a exploração dessa concessão, mediante o pagamento de uma entrada e um percentual sobre o volume de negócio.*

A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 1999), aponta conceituações quanto ao sistema de franquias, que pode ser formado por: franqueado, franqueador e master-franqueado.

a) Franqueado: é a pessoa física ou jurídica que adquire a franquia. O franqueado é um parceiro do franqueador, onde a relação comercial entre as partes não caracteriza vínculo empregatício. Na maioria dos casos, o franqueado é quem opera o negócio, podendo ou não, conforme determinações do franqueador, ter atividades trabalhistas paralelas.

b) Franqueador: é a empresa detentora da marca que idealiza, formata e concede a franquia do negócio (ou serviço) ao franqueado.

c) Master-franqueado: é a quem representa o franqueador em outro país, estado ou cidade. Ele é responsável pelo desenvolvimento da área a si distribuída, bem como pela manutenção e comercialização das franquias de sua área.

Quanto ao conceito, as franquias podem ser apresentadas por dois conceitos conforme Pamplona (1999), a franquia de marca e produto e a franquia de negócio formatado.

a) Franquia de Marca e Produto: o conceito é mais primitivo, sendo caracterizado por uma concessão do uso da marca, aliada ao fornecimento de produtos e/ou serviços, com nível de compromisso simples, em que a franqueadora poderá abastecer outras estruturas empresariais que não façam parte da sua rede de franquia.

b) Franquia de Negócio Formatado: o conceito é o mais evoluído do sistema, em que a empresa franqueadora franquia desde sua marca/produto até os recursos de ordem

administrativa. São utilizadas diretrizes pela franqueadora: identidade corporativa, apoio logístico, assessoria permanente em operações financeiras, Recursos Humanos, marketing, assistência pré-operacional, auxílio na escolha do ponto comercial, propaganda e promoção conjunta, aspectos legais, administração e operação em geral, treinamento do franqueado e/ou de seus empregados, sistema de compras cooperadas, proteção territorial do empreendimento franqueado e a utilização de uma unidade piloto. É na franquia formatada que o controle exercido pelo franqueador sobre as atividades do franqueado é bem maior do que no *franchising* do tipo tradicional.

Leite (1991), classifica e analisa a franquia em quatro espécies básicas:

a) de produto: produz bens pelo franqueador ou através de terceiros licenciados e entregues ao franqueado para a comercialização, de forma exclusiva.

b) de distribuição: produz bens pelo franqueador ou através de terceiros fornecedores, testados e selecionados pela central de compras e distribuição do franqueador e repassados ao franqueado que venderá ao distribuidor final.

c) de serviços: fornece serviços pelo franqueado, recebendo do fabricante-franqueador assistência técnica e a garantia dos produtos, assim como componentes e peças originais de reposição gratuita.

d) industrial: é a produção de bens pelo próprio franqueado numa indústria sua, tendo sido transferidos, pelo franqueador, direito do uso de marca, fórmula de fabricação do produto com a técnica de engenharia de produção e processo para a correta operação e com a técnica de comercialização e distribuição, mantendo em segredo a essência do produto jamais revelada. Exemplo: os produtores e engarrafadores de Coca-Cola que recebem pronto o “xarope”.

Pamplona (1999), também classifica a franquia quanto ao estágio evolutivo, sendo ela de primeira, segunda e terceira geração. Embora apresentem pequenas diferenças conceituais entre si, as chamadas franquias de primeira e segunda geração constituem operações um tanto rudimentares, nas quais o franqueador basicamente concede ao franqueado o direito ao uso de sua marca, em conexão com a revenda de um ou mais produtos, fornecidos ao franqueado pelo franqueador ou por alguém ligado a este.

Conforme Leite (1991), existem três tipos de taxas cobradas aos franqueadores que compõem a compensação financeira pela transferência do sistema e da participação na franquia:

a) taxa de franquia: no início essa taxa é cobrada a título de reembolso de todos os custos de formatação de sistema, como as técnicas comerciais e administrativas transferidas.

b) *Royalties* é uma taxa incidente do percentual do faturamento das vendas efetuadas em um período determinado que é cobrado pelo franqueador sobre as vendas dos produtos fornecidos, onde o preço é embutido em seu preço de custo, e através de serviços transferidos ao franqueado onde o franqueador recebe um percentual sobre o preço da venda de loja faturado ao consumidor final.

c) Taxa de fundo de publicidade é uma taxa adicional sobre um percentual do faturamento cobrado pelo franqueado para as campanhas de publicidade, propaganda dos produtos e/ou serviços oferecidos ao público consumidor.

Em resumo, a dinâmica de concorrência no mercado envolve não apenas as tradicionais estruturas de mercado (indústria competitiva e oligopolista) mas também as estruturas internas à firma ou comandadas diretamente pela firma. Esses aspectos de concorrência são abordados nos capítulos 3 e 4, a seguir, tendo por objetivo o mercado de ensino fundamental e ensino médio nos municípios de Florianópolis e São José.



## **CAPÍTULO III**

### **O MERCADO DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO DE FLORIANÓPOLIS E SÃO JOSÉ**

O objetivo principal neste capítulo é caracterizar o setor educacional em Florianópolis e São José como um mercado. Primeiramente, o setor será caracterizado em nível de Santa Catarina para posterior análise nesses dois municípios. Nele será apresentado as leis e regulamentações no setor educacional, o que é necessário para se conseguir abrir uma instituição de ensino; os segmentos de mercado, como ele está organizado e características de diferenciação nesse setor como forma de concorrência. É importante ressaltar que o presente estudo analisa o segmento de mercado do ensino fundamental e ensino médio.

#### **3.1 – Regulamentação do Setor (Leis e Resoluções):**

No Brasil, as instituições educacionais do ensino público e privado devem estar de acordo com Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394, dezembro de 1996. No ensino particular, precisam respeitadas regulamentações previstas no Art. 7º dessa Lei, onde o ensino é livre à iniciativa privada, atendidas às seguintes condições:

I – cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;

II – autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;

III – capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no art. 123 da Constituição Federal.

Em nível estadual, tem que ser obedecida a Lei do Sistema Estadual de Ensino de Santa Catarina: ( Lei complementar nº 170) que diz:

Art. 9º No Sistema Estadual de Educação, a educação escolar básica (fundamental e média) é livre à iniciativa privada, atendidas às seguintes condições:

I – credenciamento da instituição de educação e autorização para o funcionamento pelo órgão competente da Secretaria de Estado responsável pela educação;

II – comprovação, pela entidade mantenedora, de capacidade de autofinanciamento;

III – cumprimento das normas gerais da educação nacional, do disposto nessa Lei Complementar e nas demais leis e regulamentos estaduais sobre educação, no que forem aplicáveis;

IV – avaliação permanente pelo Poder Público estadual, observados os critérios estabelecidos para a avaliação de escola pública estadual em idêntica ou assemelhada situação de funcionamento.

Para se conseguir autorização para abertura de uma escola de Ensino Fundamental, Médio (Educação Básica) e de Educação Profissionalizante através do Poder Público ou pela iniciativa privada, é imprescindível ao estabelecimento ter todo o processo aprovado pelo Conselho Estadual de Educação. O credenciamento de instituição privada de educação básica e de educação profissional deverá ser feito onde a mantenedora tem que comprovar seus espaços físicos, equipes e pessoal destinados aos cursos, com a autorização do Conselho Estadual de Educação.

Após o exame e parecer elaborados pela Coordenação Regional de Educação (CRE), na instituição e das condições materiais constitutivas, o pedido será encaminhado ao Conselho Estadual de Educação. O credenciamento será concedido pelo Conselho Estadual de Educação, assim como a autorização específica, após a visita e a inspeção dos conselheiros ao local onde pretende-se criar a instituição, a fim de verificar se todos os requisitos necessários foram respeitados. A partir daí, é autorizada a abertura do estabelecimento.

Das condições materiais da nova instituição são exigidos certos requisitos para ser aprovado o seu funcionamento, conforme resolução nº 90/99 do Conselho Estadual de Educação; dentre eles pode-se citar:

- a) Quanto às condições de localização, segurança e salubridade: o terreno deverá distar mais de 200 m de: vibrações, fumaças, ruídos intensos e depósitos de lixo;
- b) Condições de um abastecimento com água potável; de abastecimento de água e de iluminação natural;
- c) O estabelecimento de ensino deverá ter muros e paredes internas e externas lisas, pintadas com cores claras e foscas; um volume de ar a  $4\text{ m}^3$  por aluno; se for abaixo deste, deverá ter ventilação cruzada;
- d) As salas de aula comportarão, no máximo 40 alunos; os corredores têm que ter largura de 1,50m; as portas deverão ter largura mínima de 0,90 m;
- e) Na existência de salas destinadas à aula prática, especialmente de Química, Física e Biologia, deverão, as mesmas, possuir dispositivos apropriados para refrigeração, circulação, renovação e filtração de ar.
- f) Em relação às instalações sanitárias: ser separada por sexo, com acessos independentes; bacias sanitárias em número de 01 para cada 20 alunos e 01 lavatório para cada 40 alunos;
- g) Nas cozinhas e/ou refeitórios: lavatórios, água potável, não haver comunicação direta da cozinha com instalações sanitárias e com locais insalubres ou perigosos e distar a mais de 10 metros destes.
- h) Ter área descoberta para recreio e esporte com 3 a  $5\text{ m}^2$  por aluno e/ou quadra cimentada de 20x30 m, e local coberto para recreio com área mínima de 1/3 da soma das áreas das salas de aula.
- i) Disponibilidade mínima de 50 litros de água por aluno/dia. Deverão ser instalados bebedouros de guarda protetora mínima de 01 para cada 50 alunos.
- j) As salas de aula deverão ter cestos coletores de papéis e nos pátios, recipientes de lixo com tampa.

1) Os corredores deverão ter largura mínima de 1,50 m para uso letivo; as escadas com passagem livre, altura não inferior a 2,00 m e piso revestido com material impermeável e resistente adequado a sua finalidade; os portões de acesso aos alunos das instituições de Educação Básica não poderão ser frontais às vias de trânsito rápido e/ou arteriais, preferencialmente.

Após esses procedimentos, o processo para obtenção para autorização de funcionamento deverá ser instruído com os seguintes documentos: Requerimento dirigido à Presidência do Conselho Estadual de Educação, subscrito pelo representante legal da entidade mantenedora; cópia do ato de criação do curso proposto, expedido pela mantenedora; registro do mantenedor do estabelecimento, quando de rede privada junto aos órgãos competentes: Cartório de Títulos e Documentos, Junta Comercial e Cadastro Geral dos Contribuintes do Ministério da Fazenda; Prova de regularidade do mantenedor, quando da rede privada, relativa à Seguridade Social, ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e à Fazenda Federal, na forma de lei; Identificação do estabelecimento; Proposta de projeto político-pedagógico; Demonstrativo da qualidade e da segurança dos registros escolares quanto à identidade e vida escolar dos alunos; Planta baixa dos espaços e dependências, comprovando atendimento às especificações do Decreto Estadual nº 30.436, de 30/09/86; Descrição sumária das condições físicas e ambientais par a implantação pretendida; Comprovação da propriedade, mediante Certidão de Registro de Imóvel; Laudo técnico expedido pelo órgão de vigilância sanitária e pelo setor de urbanismo e Orçamento anual detalhado, alvará sanitário, atestado de vistoria para habite-se e para funcionamento pelo Corpo de Bombeiros e da Polícia de Santa Catarina, as normas técnicas das Centrais Elétricas de Santa Catarina (Celesc), comprovante do Ministério da Educação e Cultura (MEC) de habilitação de professores nas suas respectivas disciplinas, e se o mantenedor for de rede privada, de forma a possibilitar a verificação da viabilidade financeira do empreendimento.

## **3.2 – Caracterização do Ensino Fundamental e Médio de Santa Catarina**

O setor educacional será primeiramente analisado em nível estadual, sendo caracterizado pelas tabelas com o número de matrículas e pelo número de estabelecimentos de ensino nas áreas que serão estudadas e analisados nos segmentos de mercado fundamental e médio.

A estrutura que o mercado de educação apresenta é bastante abrangente, sendo o mercado segmentado em diversos setores, dentre os quais pode-se citar: ensino infantil, ensino fundamental, ensino médio (sendo apenas esses dois últimos que serão estudados e analisados neste presente trabalho), ensino médio técnico e/ou profissionalizante, cursos de idiomas (inglês, francês, espanhol, etc.), cursos de informática, ensino superior, etc. O mercado educacional para ensino fundamental e médio é formado pela população com idade escolar entre 05 anos até 19 anos (idade que o aluno cursa o ensino fundamental e médio) que será analisada no seu total, nos municípios de Florianópolis e São José.

### **3.2.1 – Ensino Fundamental**

No Estado de Santa Catarina, o setor educacional é analisado nas duas tabelas a seguir que colocam um parâmetro de como esse setor é composto em nível das redes: federal, estadual, municipal e particular.

Na tabela 1 pode ser observado um aumento de mais de 118.780 no total do número de matrículas desde 1992 até 1999, com uma taxa de crescimento anual em torno de 1,86%. Numa análise na rede federal de ensino, observa-se que a participação no total de matrículas é pouco expressiva com média de apenas 0,102% e declinante no passar dos anos. A rede estadual de ensino, é a que mais atende a população, com média de participação de 62,73%, porém o número de matrículas diminuiu em torno de 7,8% entre os anos de 1992 a 1999, e também a participação do número de matrículas, também com

quedas em torno de 12,80%. Já na rede municipal, a participação total é em média de 29,49%, quase chegando a 1/3 do total do número de matrículas, o número de matrículas teve aumento em cerca de 76% e houve também um aumento na participação do número de matrículas em 13,27%; essa diferença que houve em 1997 pode ser explicada devido a municipalização do ensino nas escolas estaduais e municipais, quando muitos estabelecimentos da rede estadual passaram para a rede municipal, de acordo com a observação feita pela Secretaria da Educação.

Numa análise entre as escolas particulares, o aumento decorrente entre os anos demonstrados foi de 8,26%; mas o percentual de participação das matrículas nas escolas particulares é ainda pequeno, em média 7,6%, se comparado com as matrículas das escolas públicas (federal, estadual e municipal), onde o percentual de participação chega a 92%.

**TABELA 1 – NÚMERO DE MATRÍCULAS DO ENSINO FUNDAMENTAL  
EM SANTA CATARINA NOS ÚLTIMOS ANOS**

Ano	FEDERAL		ESTADUAL		MUNICIPAL		PARTICULAR		TOTAL
	Matrículas	% de partic.	Matrículas	% de partic.	Matrículas	% de partic.	Matrículas	% de partic.	
1992	1659	0,192	583985	67,683	207827	24,087	69348	8,037	862819
1993	1627	0,184	594856	67,195	220912	24,954	67869	7,667	885264
1994	886	0,101	606229	68,871	233113	26,483	40013	4,546	880241
1995	728	0,079	605843	65,616	238781	25,861	77965	8,444	923317
1996	706	0,074	616843	64,590	255350	26,738	82121	8,599	955020
1997	656	0,068	553911	57,026	334883	34,477	81883	8,430	971333
1998	613	0,062	551373	56,041	353917	35,972	77977	7,925	983880
1999	615	0,063	538634	54,873	366754	37,363	75600	7,702	981603

Fonte: SED / DIRP / Censo Escolar

Como pode ser observado na tabela 2, o número de estabelecimentos de ensino fundamental em Santa Catarina teve uma queda em mais de 41% no período de 1992 a 1999. Analisando o número de estabelecimentos na rede federal de ensino, observou-se que houve uma diminuição em mais de 88,88% no número de estabelecimentos em Santa Catarina, como também a participação em 0,085% dessa rede de ensino, se comparada com as demais redes de ensino. Na rede estadual pode ser observado que houve forte queda de 77,16% no número de estabelecimentos dessa rede, como também a diminuição na participação da rede em torno de 27,33%; isso devido a municipalização do ensino como anteriormente já foi explicado na tabela 1. Já na rede municipal, ocorreu uma diminuição no número de estabelecimentos em 10,04%. Porém, a participação dessa rede de ensino cresceu no decorrer dos anos analisados em torno de 23,88%. Na rede de ensino particular, ao contrário das outras redes de ensino, houve um aumento no número de estabelecimentos de ensino em 32,50% e um aumento nas participações dessa rede de ensino em torno de 3,50%.

Em resumo, nos últimos anos, a rede pública de ensino fundamental (federal, estadual e municipal) de Santa Catarina diminuiu o número de estabelecimentos, enquanto a rede de ensino particular teve aumento em torno de 24,53%, como pode ser observado na tabela 2.

**TABELA 2 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DO ENSINO FUNDAMENTAL EM SANTA CATARINA NOS ÚLTIMOS ANOS**

Ano	FEDERAL		ESTADUAL		MUNICIPAL		PARTICULAR		TOTAL
	Estabelec	% de partic.	Estabelec	% de partic.	Estabelec	% de partic.	Estabelec	% de partic.	
1992	9	0,1048	4455	51,863	3883	45,204	243	2,829	8590
1993	8	0,0921	4452	51,255	3963	45,625	263	3,028	8686
1994	8	0,0913	4455	50,856	4015	45,833	292	3,333	8760
1995	2	0,0227	4439	50,460	4051	46,050	305	3,467	8797
1996	4	0,0521	4008	52,181	3389	44,122	280	3,645	7681
1997	2	0,0280	1280	17,925	5551	77,734	308	4,313	7141
1998	1	0,0181	1255	22,678	3962	71,594	316	5,710	5534
1999	1	0,0198	1240	24,525	3493	69,086	322	6,369	5056

Fonte: SED/DIRP/Censo Escolar

Em geral, pode-se concluir que durante o período analisado, o número de matrículas aumentou e o número de estabelecimentos de ensino diminuiu. Isso talvez possa ter ocorrido com o fechamento de muitos estabelecimentos do ensino público, ou que muitos estabelecimentos que permaneceram abertos fizeram ampliações em suas instituições de ensino. Na rede federal, com o decorrer dos anos analisados é a que mais comporta alunos, ficando bem acima do total de matrículas por estabelecimentos de ensino. Na rede estadual verifica-se que está bem acima do total. A rede municipal é a que apresenta-se abaixo do total e a rede particular mesmo havendo decréscimo de 17,73% em relação ao número de matrículas por número de estabelecimentos ainda encontra-se um pouco acima do total.

**TABELA 3 – NÚMERO DE MATRÍCULAS POR NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO FUNDAMENTAL DE SANTA CATARINA**

<b>Ano</b>	<b>FEDERAL</b>	<b>ESTADUAL</b>	<b>MUNICIPAL</b>	<b>PARTICULAR</b>	<b>TOTAL</b>
	matric./estab.	matric./estab.	matric./estab.	matric./estab.	Matric./estab.
1992	184,33	131,09	53,52	285,38	100,44
1993	203,38	133,62	55,74	258,06	101,92
1994	110,75	136,08	58,06	137,03	100,48
1995	364,00	136,48	58,94	255,62	104,96
1996	176,50	153,90	75,35	293,29	124,34
1997	328,00	432,74	60,33	265,85	136,02
1998	613,00	439,34	89,33	246,76	177,79
1999	615,00	434,38	105,00	234,78	194,15

Fonte: Elaboração própria

### **3.2.2 – Ensino Médio**

No ensino médio de Santa Catarina, o setor educacional dessa rede de ensino é demonstrado nas duas tabelas a seguir colocando um parâmetro de como esse setor é



composto em nível das redes: federal, estadual, municipal e particular, de acordo com o que foi demonstrado anteriormente no ensino fundamental.

A tabela 4 demonstra que houve um aumento de mais de 105 mil no número de matrículas no período entre 1992-1999, um aumento de mais de 80,90%. Na rede de ensino federal o total de participação dessa rede diminuiu 1,40%, durante os anos de 1992 a 1999 e o número de matrículas no período diminuiu em 10,27%. A rede estadual de ensino continua sendo a rede que mais atende a população, tendo uma média de 75% do total de participação de matrículas, houve um aumento na participação total dessa rede em 8,67% e o número de matrículas teve um aumento em mais de 102,64%. Já na rede municipal de ensino, a participação total do número de matrículas teve queda de 1,05% e também uma diminuição em 34,65% do número de matrículas; a diferença em 1997 nas escolas estaduais e municipais foi devido a observação colocada anteriormente. Na rede de ensino particular, houve uma diminuição na participação total em torno de 5,79% porém um aumento de 34,37% no total de matrículas. Esse aumento pode ser explicado pelo fato dos alunos procurarem mais os colégios particulares, uma vez que eles apresentam maior base, melhor qualidade de ensino, para o aluno interessado em ingressar no ensino superior.

**TABELA 4 – NÚMERO DE MATRÍCULAS DO ENSINO MÉDIO EM SANTA CATARINA NOS ÚLTIMOS ANOS**

Ano	FEDERAL		ESTADUAL		MUNICIPAL		PARTICULAR		TOTAL
	Matrículas	% de partic.	Matrículas	% de partic.	Matrículas	% de partic.	Matrículas	% de partic.	
1992	4670	3,592	93945	72,263	2142	1,648	29248	22,498	130005
1993	4799	3,385	105320	74,284	2459	1,734	29276	20,649	141780
1994	4530	2,990	112113	74,009	2553	1,685	32290	21,316	151486
1995	4500	2,749	117976	72,066	2770	1,692	38370	23,439	163705
1996	4468	2,485	133116	74,050	2633	1,465	39548	22,000	179765
1997	5436	2,658	153739	75,165	3674	1,796	41686	20,381	204535
1998	4437	1,999	175125	78,893	1823	0,821	40593	18,287	221977
1999	5150	2,189	190375	80,933	1400	0,595	39301	16,708	235226

Fonte: SED/DIRP/Censo Escolar

Conforme a tabela 5, pode ser observado que houve aumento entre os anos analisados (1992-1999) de 26,28% do número total de estabelecimentos na rede de ensino médio de Santa Catarina (federal, estadual, municipal e particular) .

Na rede federal de ensino pode ser observado um aumento em 50% no número de estabelecimentos e também um aumento de 0,18% na sua participação total. Analisando a rede de ensino estadual, também constata-se que houve um aumento de 48,60% no número de estabelecimentos e em 10,76% na participação dessa rede de ensino. A rede municipal de ensino teve uma diminuição de 14,28% no número de estabelecimentos, e em 0,72% na participação total dessa rede. O número de estabelecimentos de ensino particular diminuiu em torno de 11,21% nos últimos anos, com diminuição na participação de 10,21% desta rede de ensino, o fato da participação ter aumentado talvez possa ser explicado devido a concentração de alunos em alguns colégios, pois o número de matrículas aumentou no mesmo período em 34,37%, como foi demonstrado na tabela 4, fazendo com que alguns estabelecimentos de ensino particular desapareçam do mercado.

**TABELA 5 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DO ENSINO MÉDIO  
EM SANTA CATARINA NOS ÚLTIMOS ANOS**

Ano	FEDERAL		ESTADUAL		MUNICIPAL		PARTICULAR		TOTAL
	Estabelec	% de partic.	Estabelec	% de partic.	Estabelec	% de partic.	Estabelec	% de partic.	
1992	6	0,95	395	62,79	14	2,22	214	34,02	629
1993	7	1,02	431	63,38	16	2,35	226	33,235	680
1994	7	0,98	478	67,22	17	2,39	209	29,395	711
1995	6	0,82	483	66,71	17	2,34	218	30,11	724
1996	6	0,78	516	67,36	18	2,35	226	29,50	766
1997	8	1,11	509	70,69	16	2,22	187	25,972	720
1998	10	1,27	570	72,89	13	1,66	189	24,169	782
1999	9	1,12	587	73,55	12	1,50	190	23,81	798

Fonte: SED/DIRP/Censo Escolar

Observa-se durante o período analisado, em geral uqe houve aumento do número de matrículas e de estabelecimentos de ensino. É na rede federal que se comporta maior número de alunos nos estabelecimentos de ensino, ficando bem acima do total de matrículas por estabelecimentos de ensino, em torno de 48%. Na rede estadual, observa-se que a rede está pouco acima do total. A rede municipal apresenta-se bem abaixo do total e a rede particular pouco abaixo do total de matrículas por estabelecimento de ensino.

**TABELA 6 – NÚMERO DE MATRÍCULAS POR NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DO ENSINO MÉDIO DE SANTA CATARINA**

<b>Ano</b>	<b>FEDERAL</b>	<b>ESTADUAL</b>	<b>MUNICIPAL</b>	<b>PARTICULAR</b>	<b>TOTAL</b>
	matric./estab.	matric./estab.	matric./estab.	matric./estab.	matric./estab.
1992	778,33	237,84	153,00	136,67	206,69
1993	685,57	244,36	153,69	129,54	208,50
1994	647,14	234,55	150,18	154,50	213,06
1995	750	244,26	162,94	176,01	226,11
1996	744,67	257,98	146,28	174,99	234,68
1997	679,5	302,04	229,63	222,92	284,08
1998	443,7	307,24	140,23	214,78	283,86
1999	572,22	324,32	116,67	206,85	294,77

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 7 compara a composição da população por faixa etária (05 a 14 anos e 15 a 19 anos) o número de matrículas do ensino fundamental e médio de Florianópolis e São José. Essa comparação é aproximada pois a faixa de idade no ensino fundamental e médio é dos 07 aos 17 anos; a população de São José nos grupos de idade entre 05 a 19 anos tem um total de 46.237, e as matrículas do ensino fundamental e médio num total de 39.959. A população de Florianópolis nos grupos de idade entre 05 a 19 anos tem um total de 77.420; e as matrículas do ensino fundamental e médio num total de 78.158. A diferença de 6.278 pessoas em São José e de mais 738 em Florianópolis pode ser explicada pelo fato da

população de São José e da Grande Florianópolis estudar em Florianópolis, ou de estar cursando apenas o ensino fundamental ou ainda de não freqüentar a escola. Em relação ao número total de matrículas de Florianópolis e São José com a população, observa-se que há quase 4 mil matrículas a mais. Isso pode ser explicado como foi anteriormente, onde a população da Grande Florianópolis estuda principalmente em Florianópolis e São José. O total de matrículas do ensino fundamental em Florianópolis e São José representa 8,6% do total de matrículas do ensino fundamental de Santa Catarina, conforme foi demonstrado na tabela 1; o total de matrículas do ensino médio de Florianópolis e São José representa 14,30% do total de matrículas do ensino médio de Santa Catarina, demonstrado na tabela 3.

**TABELA 7 – NÚMERO DE MATRÍCULAS DO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO E POPULAÇÃO EM FLORIANÓPOLIS E SÃO JOSÉ EM 1999**

Ensino fundamental				
Município	nº matrículas	%particip.	população 05 – 14 anos	%particip.
Florianópolis	54.815	64,89	49.893	61,97
São José	29.657	35,11	30.617	38,03
Total	84.472	100	80.510	100
Ensino Médio				
Município	nº matrículas	%particip.	população 15 – 19 anos	%particip.
Florianópolis	23.343	69,38	27.527	63,80
São José	10.302	30,62	15.620	36,20
Total	33.645	100	43.147	100

Fonte: SINEPE / SC e IBGE

A tabela 8 se comparada com as tabelas 2 e 5, observa-se que 20% dos estabelecimentos de ensino particulares existentes em Santa Catarina, ou seja, 100 desses estabelecimentos, estão localizados em Florianópolis e São José. No total de participação no número de estabelecimentos de ensino fundamental e médio em Florianópolis e São José, o percentual de participação maior é de Florianópolis com uma média de 73,24%.

**TABELA 8 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO EM FLORIANÓPOLIS E SÃO JOSÉ**

<b>Ano - 1999</b>	<b>Florianópolis</b>	<b>% particip.</b>	<b>São José</b>	<b>% particip.</b>	<b>Total</b>
<b>Rede federal</b>	3	75,00	1	25,00	4
<b>Rede estadual</b>	58	65,17	31	34,83	89
<b>Rede municipal</b>	79	79,80	20	20,20	99
<b>Rede particular</b>	73	73,00	27	27,00	100

Fonte: SINEPE/SC

### **3.3 – Formas de Concorrência**

É necessário salientar que em grande parte da população, a camada de menor poder aquisitivo coloca seus filhos em colégios públicos por não apresentar condições financeiras suficientes para matriculá-los em colégios particulares, já que esses são considerados com melhores qualidades de ensino. É público que grande parte dos alunos que estudam em colégios particulares apresentam melhores condições financeiras.

Nos colégios públicos, a concorrência é grande nos bairros onde a população mora perto dos colégios. A disputa por vagas é feita através de sorteio, onde as inscrições são abertas no terceiro bimestre do ano e o sorteio no último bimestre.

A concorrência entre as empresas se dá seja através de preço, da marca, da publicidade e até pela diferenciação entre os produtos que a empresa oferece. Nas escolas particulares, as formas de concorrência ocorrem de acordo com de diferenciação de produtos. Em uma entrevista feita com um dos diretores de um colégio da capital, ele colocou que as diferenciações de produtos em um colégio particular pode ocorrer devido a fatores de: localização, nome da escola (tradição/reputação), preço das mensalidades, qualidade de ensino através de: qualidade das instalações, cursos extra-curriculares, currículo dos professores e qualidade na educação. Todos esses fatores serão descritos a seguir.

a) A localização: o setor de educação de Florianópolis e São José encontra-se nos principais bairros desses municípios. Em Florianópolis, a maior concentração das escolas nos diversos segmentos localiza-se no centro. Um dos principais motivos da localização é o transporte coletivo, que apresentam dois terminais urbanos, facilitando o deslocamento dos alunos do centro aos bairros e vice-versa. Outro motivo é que a maioria dos pais de alunos são funcionários públicos e trabalham no centro, deixando seus filhos em suas escolas que ficam próximas aos seus respectivos serviços.

Já em São José, a maioria das escolas concentra-se nos bairros Campinas e Kobrasol. Um dos principais motivos é que esses bairros estão situados numa avenida central, onde há intenso tráfego de transportes coletivos, provenientes, principalmente, de Florianópolis e região. Outro motivo é que os alunos moram nesses bairros ou próximos a eles. O fato dos donos de estabelecimentos de ensino privado escolherem Campinas e Kobrasol se dá por considerarem que o mercado no centro de Florianópolis está saturado e apresenta uma grande concorrência. Por conta disso, eles têm procurado investir num local de fácil acesso e num mercado que está em ascensão nesses bairros.

b) O nome da escola (tradição/reputação): é através do nome da escola que muitos clientes (pais de alunos) procuram os estabelecimentos de ensino privado devido, principalmente, a sua tradição/reputação, não se importando muitas vezes com o preço das mensalidades. Muitas vezes matriculam seus filhos nesses colégios por acharem que dá “status”. Há também uma explicação pelo fato desses estabelecimentos estarem há mais tempo no mercado, onde já conquistaram nome, podendo oferecer melhor ensino de qualidade.

c) O preço das mensalidades: existem colégios que oferecem custos mais baixos aos pais que querem tirar seus filhos de escolas públicas e os colocam em colégios particulares. Foi feita uma pesquisa de preços nos principais estabelecimentos de ensino privado de Florianópolis e São José no ensino fundamental e médio e como pode ser observado na tabela 9, no ensino fundamental o preço das mensalidades nos colégios ficam em torno de R\$ 160,00 a R\$ 217,00, exceção feita aos colégios de tradição/reputação, como o Colégio Catarinense e o Colégio Coração de Jesus, com preços em torno de R\$ 246,00 a R\$ 280,00. Isso explica-se pelo fato de terem muita procura e pela tradição/reputação de ambos, como já tinha sido colocado anteriormente. No preço das mensalidades do ensino médio, ocorre

o mesmo ficando em torno de R\$ 195,00 a R\$ 217,00, e os colégios de tradição entre R\$ 245,00 a R\$295,00.

É importante ressaltar que os colégios de tradição perdem seu mercado apenas na terceira série do ensino médio, pelo fato desse mesmo mercado oferecer cursos pré-vestibulares altamente especializados em vestibulares. É um novo caminho para os alunos que queiram passar nos vestibulares, principalmente da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo ela pública, gratuita e de qualidade.

**TABELA 9 – PREÇO DAS MENSALIDADES DE ALGUNS COLÉGIOS PARTICULARES DE FLORIANÓPOLIS E SÃO JOSÉ**

Colégios	Ensino Fundam.	Ensino Md.	Curso extra-curric.	Curso superior
A	R\$258,12	R\$296,00	Apresenta	Não apresenta
B	R\$279,00	R\$279,00	Apresenta	Não apresenta
C	R\$160,00	R\$195,00	Não apresenta	Não apresenta
D	R\$169,00	R\$197,00	Não apresenta	Não apresenta
E	R\$169,79	R\$191,84	Apresenta	Apresenta
F	R\$246,65	R\$246,65	Não apresenta	Apresenta
G	R\$221,44	R\$256,00	Não apresenta	Apresenta
H	R\$217,20	R\$217,20	Não apresenta	Não apresenta

Fonte: Pesquisa de Campo.

d) Qualidade das instalações: a qualidade das instalações é um dos requisitos fundamentais para se vencer a concorrência no setor, pois a maioria dos estabelecimentos de ensino privado apresenta essa virtude nas instalações. É um dado que chama a atenção da clientela, preocupada em colocar seus filhos em colégios bem adequados.

e) Cursos extra-curriculares: dentre eles pode-se citar o teatro, xadrez, ginástica, artes, coral, piano, banda, escolinha de futebol. Entretanto, esses cursos são apresentados por ser um atrativo, uma opção de integração, criando um vínculo entre o aluno e o

colégio. Essa estratégia do colégio é importante para que ele conquiste o cliente que já estuda no colégio e até mesmo novos clientes.

f) Currículo dos professores: o currículo tanto para professores do ensino público quanto privado tem que ser de nível superior com habilitação na área em que se atua. No ensino privado, o professor além de ter nível superior, só consegue dar aulas num colégio por meio de uma indicação, pois só é contratado quando comprova experiência em outros colégios ou quando é bem requisitado.

g) Material didático: existem colégios que adotam livros didáticos em cada disciplina, ou elaboram seus próprios materiais didáticos com os professores, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de cada Estado. A proposta é apresentar as respectivas disciplinas, com o intuito exclusivo de facilitar o entendimento da matéria e os exercícios. Alguns colégios ainda adotam apostilas prontas, como as apostilas do Positivo e Objetivo.

h) Qualidade da educação: a qualidade de ensino exige bons professores e bons profissionais, em geral, ligados à área, que possam desenvolver seu trabalho com a competência devida; boas instalações físicas para as escolas, com bons equipamentos e material didático-pedagógico, como os livros, as bibliotecas, salas de vídeo, laboratórios e equipamentos de informática, todos necessários para o dinamismo exigido pela educação moderna.

Nessa estrutura de mercado educacional, há integração vertical entre os seus segmentos. Em pesquisa feita no setor, observou-se que a integração vertical em alguns colégios é feita entre os ensinos infantil, fundamental e médio na maioria dos colégios; alguns apresentando associações com cursos de idiomas; chegando alguns ainda a apresentar ensino superior, como, por exemplo, o Colégio Barddal (apresentando diversos cursos), Curso e Colégio Energia (Escola Superior de Administração) e Colégio Alpha Objetivo (Instituto Superior da Grande Florianópolis), como pode ser observado na tabela 9.

Os principais motivos de um pai colocar seu filho em uma escola particular e que chega a pagar quase R\$300,00, quando poderia colocá-lo em um colégio gratuito, são: deterioração do ensino nas escolas públicas, com professores pouco qualificados e instalações que se apresentam muitas vezes deficientes. Um pai coloca seu filho em um



colégio particular porque esse apresenta a maioria das diferenciações que foram descritas anteriormente e principalmente pela qualidade da educação que os colégios apresentam.

## **CAPÍTULO IV**

### **HISTÓRICO E ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DAS ESCOLAS**

Na questão que chama a atenção no mercado de serviços do ensino fundamental e médio é a grande variação nos preços cobrados; desde as escolas públicas que são gratuitas a mensalidades que chegam a R\$300,00 nas escolas particulares de maior tradição. Para compreender essa realidade, neste capítulo é feita uma análise comparativa com base em estudos de caso de três tipos de gestão escolar: na escola particular franqueada, na escola particular não franqueada e na escola pública. Inicialmente, é feita uma descrição dos casos de forma separada e na seção final do capítulo é feita a análise comparativa das diferentes formas de gestão dos estabelecimentos do ensino.

#### **4.1 – A Franquia no Setor Educacional**

##### **4.1.1 – Características Gerais**

A franquia no Brasil é uma forma de organização recente que vem se difundindo rapidamente, principalmente nos últimos anos. Conforme o enfoque da teoria econômica colocada nesse capítulo, a franquia é uma forma híbrida de governo, que é governada hierarquicamente, com dependências bilateral, mas que tem sua autonomia (franqueado e franqueador). A relação entre franqueado e franqueador faz com que o franqueado trabalhe com uma marca padronizada, já reconhecida pelo mercado e com que o franqueador difunda a sua marca, expandindo a rede geograficamente e aumente seus recursos.

No Brasil, a franquia começou na década de 70, sendo bem mais difundida nos anos 90. As cem maiores redes de franquia no Brasil cresceram 20,4% em 1993. Juntas, movimentaram 4,3 bilhões de dólares, fechando o ano de 1993 com 11.329 lojas franqueadas, mais que o dobro que possuíam há três anos. Isso coloca o Brasil entre os maiores franqueadores do mundo (Rosseto, 1994).

A franquia no Brasil ocupa 15% do varejo, com 30 mil lojas, fatura seis bilhões de dólares por ano e se expande para ocupar 25% do PIB neste ano de 2000, segundo monografia de Armstrong (1995, p. 18).

Nesta tabela 10, a seguir, é apresentada, de acordo com o Guia Oficial de Franquias, as perspectivas de crescimento nos setores de franquia até o ano de 2003. Observa-se que houve um crescimento de 70% nas áreas de limpeza e conservação, ficando os outros setores com crescimento em torno de 50%. A expectativa é que o segmento de educação e treinamento alcance 40%

**TABELA 10 – ESTIMATIVA DO CRESCIMENTO DO MERCADO DE FRANQUIAS NO BRASIL 1998 – 2003**

SEGMENTO	EM 1998	ESTIMADO 1999 A 2003
Artigos infantis	6%	50%
Decoração, Utilidades e Construção	10%	50%
Educação e Treinamento	8%	40%
Esportes, Saúde e Beleza	7%	40%
Importados	6%	40%
Impressão, sinalização e fotografia	7%	50%
Informática e Eletrônica	12%	50%
Limpeza e conservação	12%	70%
Locação de veículos	4%	20%
Perfumaria e cosméticos	4%	20%
Serviços especiais / diversos	7%	40%
Vestuário	7%	20%

Fonte: Guia Oficial de Franquias, ABF, 1999.

No mercado de ensino, a franquia está dentro do padrão de concorrência porque apresenta instalações de qualidade que geralmente são padronizadas; o material didático é elaborado pelos melhores professores em nível nacional que podem competir com nível superior a outros materiais didáticos, apresentam cursos extra-curriculares e principalmente uma qualidade na educação que é a supremacia da franquia de educação.

As vantagens da franquia de educação (ensino fundamental, médio e superior) ocorrem pelo fato dela apresentar forma padronizada no material didático (sendo o mesmo em todas as regiões geográficas do território nacional).

Já em outras formas organizacionais, cada estabelecimento de ensino adota seu material didático, geralmente elaborado por professores ou feito a escolha de livros. Essas formas organizacionais também apresentam bibliotecas, laboratório de informática, cursos extra-curriculares, além do uso de uniforme escolar que pode ser adotado ou não.

## **4.2 – Estudo de Caso: a Franquia “OBJETIVO” e o Colégio Alpha Objetivo”**

Há 34 anos, um estudante de medicina, João Carlos Di Genio, dava aulas particulares de física, quando recebeu e aceitou um convite para trabalhar como professor de um cursinho pré-vestibular. Como tinha talento didático e as suas salas de aula eram sempre lotadas, decidiu abrir um cursinho pré-vestibular com mais 03 colegas de turma que funcionava numa saleta. No seu último ano de Medicina, resolveu abandonar o curso e se dedicar ao negócio, já que estava dando certo. Quando já contava com quase 10.000 alunos, houve o interesse em montar um Colégio (para não ficar somente com o cursinho). Nascia então o OBJETIVO. Houve toda uma expansão do Colégio, principalmente em São Paulo, na capital e suas mediações; mais tarde veio a gráfica, que fornece até hoje o material didático. A partir daí houve uma rápida expansão da rede e da gráfica, motivando as franquias em todo o Brasil. O OBJETIVO hoje é a maior rede de escolas do ensino fundamental e médio e de cursinhos pré-vestibulares do país; além de ser também dono da maior universidade, a UNIP (Universidade Paulista), que conta com 53.000 alunos (Veja,

1999). As unidades do OBJETIVO em São Paulo (não sendo franquias) contam atualmente com cerca de 35 mil alunos, desde o ensino da pré-escola ao pré-vestibular. Hoje no Brasil já existem mais de 350 unidades franqueadas do OBJETIVO além de ser o responsável pela educação de aproximadamente 380 mil brasileiros.

O Colégio Alpha Objetivo começou funcionar em 1993, em São José no bairro de Campinas, com as instalações e adequações conforme legislação. As primeiras turmas da 1ª série do ensino médio e uma turma da 2ª série também do ensino médio iniciaram suas atividades com aproximadamente 100 alunos. As mudanças dos espaços físicos foram aumentando com o tempo. No início eram quatro salas de aula, sendo que hoje conta com nove salas. O laboratório de informática foi ampliado, passando de dez microcomputadores no início para 28 hoje; ampliações também ocorreram com a biblioteca, pátio e quadras esportivas.

Em 1993, o Colégio ocupava um terreno na região. Hoje está ocupando quatro terrenos devido a ampliações que foram necessárias. Hoje a instituição conta com mais de 380 alunos no ensino fundamental e médio, e recentemente abriu uma Faculdade de Administração em parceria com a UNIP, formada com duas turmas de 50 alunos cada uma.

No contrato feito com o OBJETIVO, o franqueado não paga um percentual (*royalties*) para o franqueador, mas obrigatoriamente tem que adquirir o material da rede OBJETIVO. O mesmo contrato permite a concessão da marca em São José, exclusivo ao franqueado a marca no município.

Em relação à franquia com o OBJETIVO, entre algumas das obrigações com o franqueado estão:

- a) Uso e selo da marca;
- b) É exigido um nível básico de padronização na parte didático-pedagógico;
- c) Nível de qualidade de ensino do franqueado no Colégio, sendo verificado periodicamente pelo franqueador.

Em entrevista com o diretor do colégio analisado, ele conta que algumas das vantagens da franquia do OBJETIVO são:

- a) Marca de conhecimento nacional;
- b) Todo o apoio didático pedagógico, treinamento de professores, estágios, todo o aparato didático pedagógico;
- c) Atualização anual do material didático, o que ocorre de mais novo no ensino, o franqueado têm conhecimento.

A franquia do OBJETIVO tem características em seu contrato, com algumas obrigações a serem respeitadas, que se apresentam através de cláusulas no contrato. Entre as mais importantes estão:

O franqueador concede à franqueada autorização para uso da marca de serviços “OBJETIVO”.

O franqueador compromete-se a franquear serviços a franqueada, referentes à orientação educacional, através do fornecimento de material didático dirigido e programado, material didático de apoio (específico para redação), simulados aos vestibulandos, orientação pedagógica em São Paulo, orientação didática para professores por intermédio dos vários coordenadores de São Paulo, apoio ao corpo docente (estágio de professores), calendários letivos (anuais e semestrais), publicidade com exclusividade da marca OBJETIVO, material próprio publicitário (cartazes, panfletos, etc.), matérias veiculadas na imprensa, acesso à facilidade a toda tecnologia do ensino OBJETIVO.

O franqueado poderá, a título precário, durante o prazo de vigência do contrato e sob prévia e expressa orientação e autorização da franqueadora, veicular propagandas e publicidades através de órgãos de comunicação, que mencionem o nome “OBJETIVO”, seus símbolos, logotipos e insígnias. Tais propagandas e publicidades em questão correrão às custas da franqueada.

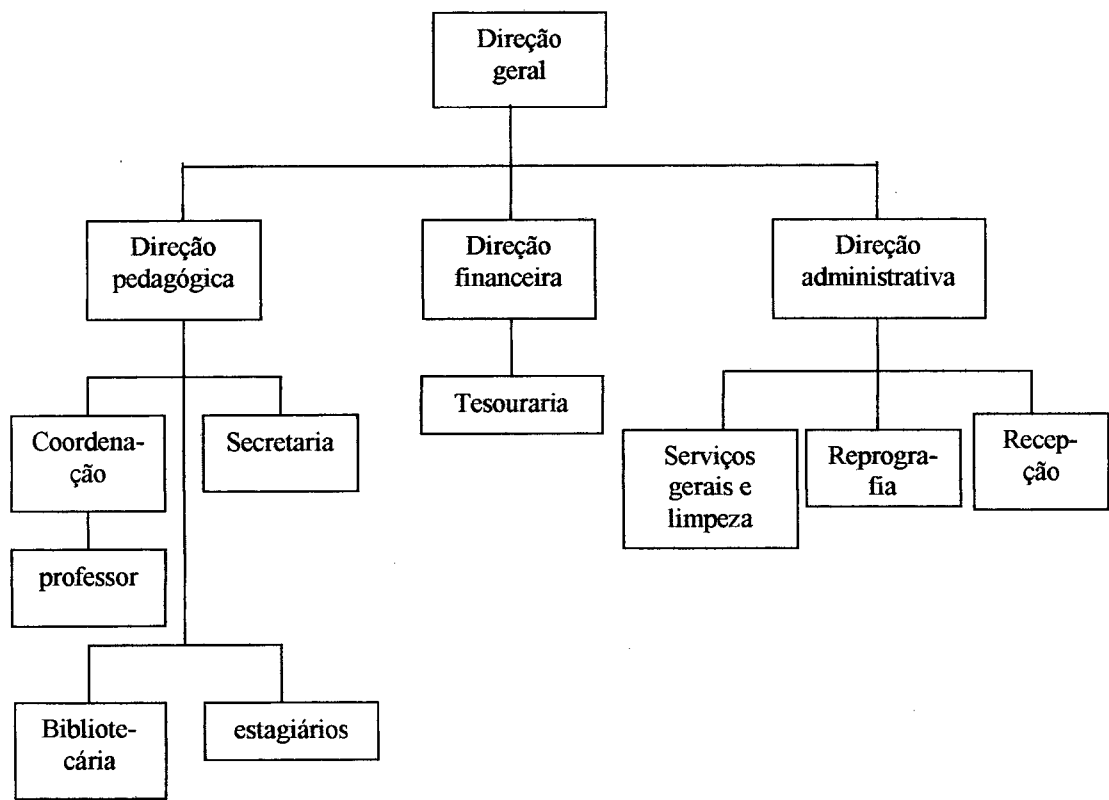
O franqueador não assume nenhuma responsabilidade por obrigações decorrentes da atividade do franqueado e este não assume, também, qualquer responsabilidade por ato daquele, por se tratarem de pessoas jurídicas distintas.

É expressamente vedado à franqueada ceder, arrendar, sublocar ou, a qualquer título, transferir total ou parcialmente a terceiros, qualquer dos objetos do presente contrato sob pena de ser considerado rescindido de pleno direito.

A franqueada se compromete a manter os mais elevados padrões éticos em seus serviços, obrigando-se ainda a: cumprir e acatar a orientação educacional determinada pelo franqueador, não se associar a qualquer outro empreendimento de fins educacionais ou mesmo transferir o controle acionário durante a vigência do contrato. O prazo de duração do contrato poderá ser prorrogado quando por mútuo acordo, mediante troca de correspondência protocolada, com antecedência mínima de 60 dias.

A parceria entre o franqueado e o franqueador realizada pelo contrato de franquia é uma forma de organização híbrida: sendo coordenado tanto pelo mercado como pela estrutura hierárquica; possuindo determinada autonomia tanto o franqueado quanto o franqueador, mas ambos têm dependência e se cooperam entre si. A franquia exige uma estrutura coordenada de responsabilidades independentes e dependentes em sua forma de produtos e serviços.

**FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DE COLÉGIO COM FRANQUIA**



Fonte: Elaboração própria

As funções e número de profissionais: direção geral - comandar o corpo docente e discente do colégio, é composto por um diretor; direção pedagógica – comandar a parte pedagógica do colégio, composto pelo um diretor geral; direção financeira – cuidar da parte de pagamentos e mensalidade de alunos, composto por um diretor; direção administrativa – cuidar da administração, manutenção e Recursos Humanos do colégio, composto por um diretor. Tesouraria – emissão de carnês de mensalidade, pagamentos e recebimentos composto por dois funcionários. Reprografia – digitar textos, notas, circulares e xerox é composto por três funcionários. Serviços de conservação e limpeza – limpar e conservar o colégio composto por dois funcionários. Recepção – atendimento de pais e alunos, composto por um funcionário. Coordenação – cuidar da disciplina de alunos e atendimento a pais, composto por um funcionário. Bibliotecária – auxiliar os alunos em pesquisas e empréstimo de livros, composto por um funcionário. Professores – lecionar, composto por 35 professores. Estagiários – auxiliar alunos no laboratório de informática e biblioteca, composto por três estagiários. O total de funcionários, professores e alunos: 17 funcionários e estagiários (um diretor ocupa duas direções), 35 professores e 380 alunos.

Esse Colégio apresenta cursos extra-curriculares como forma de diferenciar suas atividades a seus clientes em relação a outros colégios particulares. Esses cursos extra-curriculares são formas de estratégias na competição entre outras escolas particulares, pois é uma forma de atração aos alunos que buscam outras atividades. Esse colégio oferece aos alunos cursos de xadrez, oficina de artes, capoeira, ginástica, laboratório de informática com o uso da internet e escolinha de futebol. Entre as atividades externas, o colégio oferece também passeios a museus, à universidades, ecológicos, etc.

#### **4.3 – A Tradição nas Escolas Particulares Locais: o Caso do Colégio Dom Jaime Câmara**

O Colégio Dom Jaime Câmara iniciou suas atividades em 1987, com uma turma de 5ª série, uma de 6ª série, uma de 7ª série e uma de 8ª série, contando com aproximadamente 120 alunos e utilizando apenas um terreno com as instalações iniciais. Houve necessidade de ampliação do colégio devido a maior procura de alunos e a novas



que foram colocadas, desde a 1ª série do ensino médio a 3ª série do ensino médio, com funcionamento no período matutino e vespertino com turmas desde a 5ª série do ensino fundamental até a 3ª série do ensino médio. O colégio passou a ampliação de suas instalações para dois terrenos contando com três andares, duas quadras esportivas, 13 salas de aula todas com vídeo, um laboratório de informática e hoje conta com mais de 520 alunos. Há planos de expansão para os próximos cinco anos. Esse Colégio apresenta grande prestígio, tornando-se uma tradição no local em que ele se localiza Geralmente é a tradição que os colégios particulares almejam.

A publicidade do colégio sempre foi feita através de propaganda na televisão, no final de cada ano, que é o período de matrículas; e também através da propaganda “boca-a-boca”, onde alunos e pais comentam com outros alunos e pais a qualidade do ensino.

**FIGURA 2 –ORGANOGRAMA DE COLÉGIO PARTICULAR**



Fonte: Elaboração própria

Dentre as funções e número de profissionais estão: a direção geral – comandar a parte administrativa e pedagógica do colégio, composta por um diretor; direção adjunta – executar funções do diretor geral quando ausente é composta por um diretor; direção administrativa – cuidar da parte financeira e manutenção do colégio é composta por um diretor; orientação educacional – resolver problemas com pais e alunos é composta por um funcionário; coordenação educacional – manter a disciplina dos alunos no colégio,

composta por um funcionário; secretaria – cuidar de transferências e cadastramento de alunos, composta por um funcionário; bibliotecária – auxiliar alunos em pesquisa e empréstimo de livros, composta por um funcionário; auxiliar administrativo – recepcionar pais, digitar textos e circulares, xerox, composto por quatro funcionários; serviços gerais e limpeza – conservar e manter o colégio limpo, composto por dois funcionários e professores – lecionar, composto por 33 professores, totalizando um quadro de 13 funcionários, 33 professores e 520 alunos.

Nesse colégio são oferecidos dois cursos extra-curriculares: o curso de internet no laboratório de informática e a língua espanhola como formas de diferenciar seus produtos. Entre as atividades externas que o colégio apresenta estão as visitas a indústrias, museus e às universidades.

#### **4.4 – Os Problemas do Colégio Público: o Caso do Colégio Maria Luíza de Melo**

É importante salientar que nas últimas décadas, a educação pública brasileira tem passado por diversas transformações, tanto sob a ótica didático-pedagógica, quanto física-estrutural.

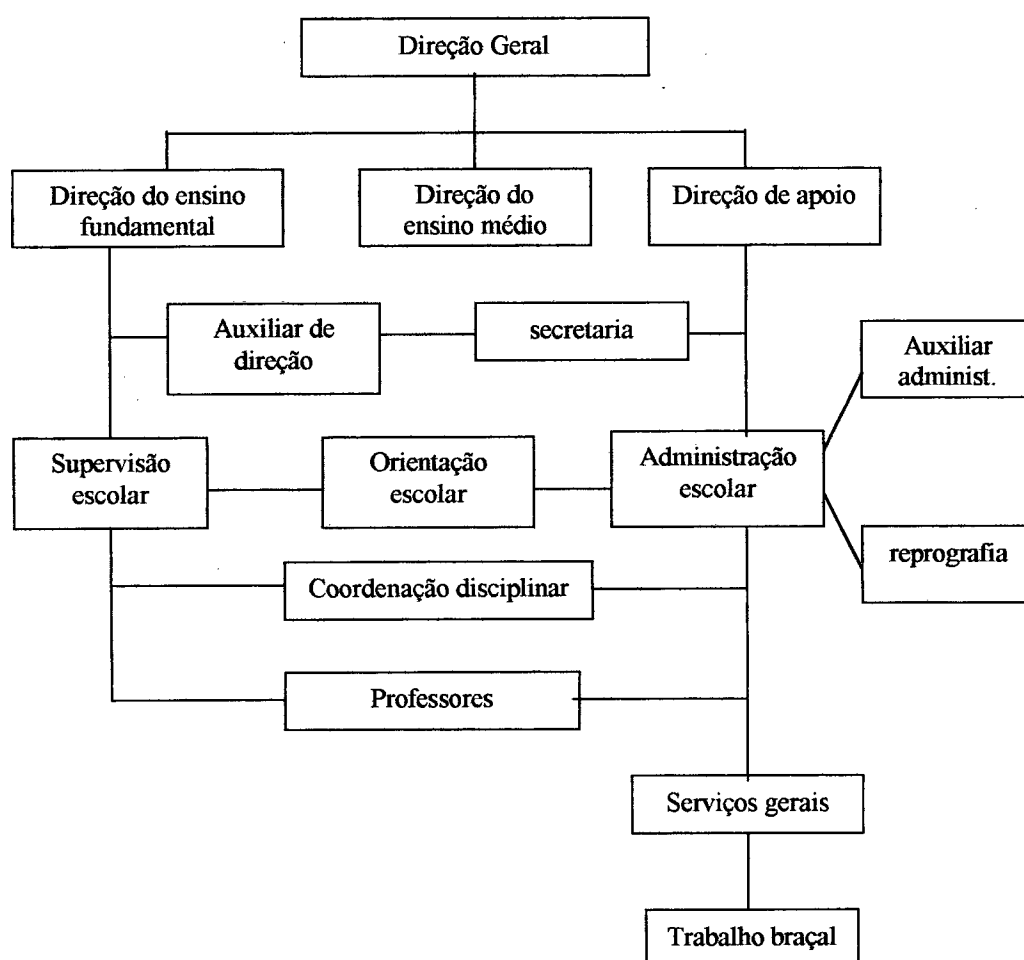
Preocupados em resgatar o perfil de educação gratuita e para todos, e ao mesmo tempo, valorizar e estimular os professores, os governos têm procurado investir nas escolas públicas devido ao seu grau de abandono. Não tem sido, convenhamos, tarefa das mais fáceis.

A escola pública brasileira ainda caminha a passos curtos. Tanto em comparação ao nível de investimento quanto na modernidade das escolas particulares. Não é possível generalizar, é certo, mas a qualidade de ensino é inferior entre esses dois segmentos.

Aliado a esses pontos que põem em risco o ensino público, cabe ressaltar o baixo nível de escolarização do corpo docente e dos funcionários. Uma realidade muito comum, principalmente no nordeste brasileiro. O baixo nível de escolarização do brasileiro, em média de cinco anos, também é fruto da qualidade dos professores.

O Colégio Maria Luíza de Melo foi inaugurado em 1989 pela da prefeitura de São José. Situa-se no bairro Kobrasol, e na época da sua inauguração contava com quase 1.000 alunos, divididos em turmas de 5ª série até a 3ª série do ensino médio. Com o passar dos anos e a crescente procura, houve a necessidade de ampliação e reformas no espaço físico do Colégio; como a procura por vagas é grande, o Colégio a partir do terceiro bimestre de ano é distribuído senhas a população que deseja conseguir uma vaga no Colégio; o sorteio é feito no quarto bimestre assim como as matrículas para quem for sorteado. Atualmente, existe uma biblioteca e uma sala de vídeo e o Colégio apresenta mais de 3.800 alunos, funcionando nos períodos matutino, vespertino e noturno, com turmas que atende alunos desde o período pré-escolar até a 3ª série do ensino médio.

**FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DE COLÉGIO PÚBLICO**



Fonte: Elaboração própria

Dentre as funções e número de profissionais estão: a direção geral – comandar atividades pedagógicas e administrativas do colégio, composta por um diretor; direção do ensino fundamental – comandar atividades pedagógicas do ensino fundamental, composta por um diretor; direção do ensino médio – comandar atividades pedagógicas do ensino médio, composta por um diretor; direção de apoio – comandar atividades do jardim e pré-primário, composta por um diretor; auxiliar de direção – auxiliar em atividades burocráticas das quatro direções, composta por três funcionários; secretaria – cuidar do cadastramento dos alunos, transferência de alunos, composta por um funcionário; supervisor escolar – supervisionar os planos diários e as tarefas dos professores, composta por três funcionários; orientador escolar – orientar e resolver problemas com os alunos, composto por cinco funcionários; administração escolar – providenciar tarefas da secretaria e auxiliares administrativos, composto por três funcionários; auxiliar administrativo – recepção, atendimento a pais e alunos, empréstimo de livros, composto por 13 funcionários; reprografia – digitação de textos, circulares, xerox, composto por seis funcionários; coordenação disciplinar – coordenar os alunos, composto por 10 funcionários; Serviços gerais – serviços de limpeza do colégio, composto por quatro funcionários; trabalhador braçal – serviços pesados, composto por um funcionário e professor – lecionar, composto por 72 professores, num total de 53 funcionários, 72 professores e 3800 alunos.

Esse colégio não apresenta cursos extracurriculares por ser tratar de um colégio público e não necessita de diferenciação entre os colégios; apenas esporadicamente são realizadas visitas de estudo.

#### **4.5 – Análise Institucional Comparativa da Gestão dos Estabelecimentos de Ensino**

É perfeitamente lógico observar hoje em dia as diferenças entre uma escola pública e uma escola particular. Há um ambiente público, uma série de problemas físicos e estruturais. Desde a falta de vagas, como foi citado anteriormente no estudo do colégio

público, superlotando as escolas conforme foi analisado as tabelas 3 e 5, até o material didático.

Em relação as estruturas físicas dos colégios, o estudante de escola pública desde cedo é obrigado a conviver com salas mal-conservadas, carteiras e mesas quebradas, iluminação inadequada e até falta de giz. Numa escola pública, o aluno constata normalmente a má conservação do seu próprio local de estudos. São infiltrações nas paredes, falta de água nos banheiros, fios elétricos expostos, além de muros destruídos ou pichados. . Quanto as instalações sanitárias, o quadro não é menos desolador. Além da falta de água, como já foi citado anteriormente, esses ambientes são sujos e pouco respeitados. Normalmente, poucas são as opções de lazer nos intervalos das aulas. Nas quadras de esportes, as traves, cestas ou redes apresentam problemas. Nos colégios particulares, os alunos convivem com instalações físicas de boa qualidade, salas de aula bem conservadas apresentando vídeo cassete e ar condicionado

Nas escolas públicas, pouco são os professores que possuem cursos de especialização. Boa parte, aprovados em concursos, acomoda-se com a graduação. A grande maioria, ou por desinteresse ou falta de recursos, não pode ou não consegue participar de cursos de reciclagem. Por conta disso, permanecem anos com o mesmo conteúdo e a mesma didática. Falta de conhecimento da disciplina e pouco aprendizado didático contribuem para o desinteresse e o baixo estímulo do estudante.

A impressão que se tem é que os próprios diretores desses colégios públicos, normalmente indicados por prefeitos ou governadores, sentem-se satisfeitos com o próprio “status quo”. As disciplinas não são reavaliados, assim como as disciplinas e não há preocupação em oferecer novos cursos ou atividades extracurriculares. Em relação a essa diferenciação de produtos, o colégio público não oferece algum tipo de curso extracurricular, e raramente são realizadas atividades externas como passeios de estudo. Já o colégio particular apresenta poucos cursos extracurriculares para conquistar clientes através de formas como a diferenciação. Por outro lado, a franquia oferece esses cursos extracurriculares que anteriormente formam citados aos seus alunos (clientes) como uma forma de atraí-los e fazer com que se sintam bem em estar no colégio.

Quanto a estrutura administrativa, em análise de experiência no ramo de educação do colégio particular e a franquia, o diretor (empreendedor) do colégio particular possui

mais de 35 anos de experiência no ramo da educação, enquanto o diretor da franquia começou a sua experiência no setor de educação quando o colégio foi instalado, ou seja, não tinha experiência alguma neste setor; talvez pelo fato do franqueador obter toda a parte pedagógica e didático-pedagógico, não precisando necessariamente ter experiência anterior nesse ramo de serviços.

Numa instituição de ensino público, a média é de um funcionário para cada 71 alunos. Isso é muito pouco se for comparado com colégio particular ou pela franquia. Talvez isso ocorra pelo fato do Estado não fazer concurso público para contratação dos mesmos há mais de 10 anos em Santa Catarina. Com o passar dos anos o número de alunos aumenta e o quadro de funcionários diminui (com as aposentadorias). Em relação ao quadro de professores a média é de um para cada 52 alunos. Ao contrário do colégio público, no colégio particular e no de franquia analisados, a média é de 40 alunos por sala de aula, isto quer dizer que o aluno tem uma atenção maior do professor. A rotatividade dos professores no colégio franqueado é baixa, assim como no colégio particular. No entanto, a comparação ainda é pior em relação ao colégio público, que apresenta um baixo nível de qualidade dos professores, muitas vezes contratados temporariamente e com cursos em andamento na universidade. Além disso, sofrem com a baixa remuneração e com atraso nos salários. Isso pode ser um fator agravante no que diz respeito a qualidade da educação.

Já a instituição de colégio particular, a média de um funcionário para 38 alunos e se comparada com a franquia, essa média fica em um funcionário a cada 22 alunos. Esses números são considerados bons se for observado que há mais funcionários para prestar melhor atendimento ao aluno. Medida que se reflete na atenção no laboratório de informática, no atendimento ao aluno que vai pegar um livro na biblioteca, ou apenas para pedir algum tipo de informação.

Observa-se ainda que o organograma do colégio público em comparação aos demais colégios é que no colégio público ainda existem supervisores e orientadores educacionais, cargos que já foram excluídos da legislação e não existem nos colégios privados.

O que em comum existe entre os colégios pesquisados são as formas de avaliações, praticamente iguais, a obrigatoriedade do uso de uniforme escolar e o método de

disciplina, onde todos apresentam os direitos e obrigações de cada aluno que são devidamente cobrados.

Quanto ao recursos pedagógicos, a franquia recebe todo o material e toda a estrutura didática existente nos colégios particulares, orientação pedagógica do franqueador aos seus professores, estágios aos seus professores e até o material publicitário (como cartazes, panfletos) por parte do franqueador, apresentando assim facilidade a quem utiliza a franquia. No colégio particular não franqueado, o material didático tem que ser escolhido em reunião com direção, professores, orientação e coordenação, além de formularem todo o programa didático, enquanto no colégio público, o material didático compreende em livros adotados por professores, onde alguns livros geralmente são distribuídos pelo governo, porém muitos alunos também não possuem condições financeiras para comprar os livros caso seja necessário. Quanto a biblioteca, todos os colégios apresentavam bom acervo de livros. Os colégios particulares, tanto o franqueado quanto o não franqueado possuíam laboratório de informática e acesso a internet, entretanto o colégio público não apresentava um laboratório de informática para os seus alunos.

Talvez, esses sejam apenas alguns dos vários motivos que levam muitos pais a matricular seus filhos em escolas particulares. Nem que para isso, eles tenham que sacrificar o próprio orçamento doméstico.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 – Conclusões e Recomendações**

O assunto aqui abordado neste trabalho, longe de estar esgotado, carece de outras investigações que dêem conta de responder algumas questões para dar continuidade à pesquisa ora feita, com o intuito de aprofundar ainda mais a análise em torno do mercado de ensino fundamental e médio em Santa Catarina e nos municípios de Florianópolis e São José.

Neste presente trabalho foi apresentado as diferenciações dos produtos, assim como os diferentes mercados no ramo da educação e a análise sobre o número de matrículas no ensino médio e fundamental entre as instituições de ensino público e privado. Verificou-se que o número de escolas particulares aumentou muito nesta última década em Santa Catarina, principalmente no ensino fundamental, que chegando a apresentar 322 estabelecimentos. Observou-se que este mercado ainda está em fase de crescimento, podendo-se investir na abertura de novos colégios particulares.

A estrutura que o mercado de educação apresenta é bastante abrangente, sendo esse mercado segmentado em diversos setores, dentre os quais pode-se citar: ensino infantil, ensino fundamental, ensino médio, ensino médio técnico e/ou profissionalizante, cursos de idiomas (inglês, francês, espanhol, etc.), cursos de informática, ensino superior, etc. Há integração vertical entre os segmentos nessa estrutura de mercado educacional, nos municípios de Florianópolis e São José analisados. Com a pesquisa feita no setor, observou-se que a integração vertical em alguns colégios é feita na educação básica, ou seja, entre os ensinos infantil, fundamental e médio; chegando alguns a apresentar associações com cursos de idiomas e até de ensino superior.

O setor educacional foi analisado em nível estadual, foi caracterizado por meio de tabelas com o número de matrículas apresentando a rede estadual de ensino 75,20 % de participação no total de matrículas do ensino fundamental e 62,73% de participação no



ensino médio, e pelo número de estabelecimentos de ensino apresentando as redes estadual e municipal maior número de estabelecimentos que foram estudadas e analisadas nos segmentos de mercado do ensino fundamental e médio.

Entre algumas diferenciações que essa estrutura de mercado apresenta, constatou-se que os preços das escolas particulares são maiores quando o colégio é de Tradição. A reputação e a tradição são fatores que contribuem para a conquista de novos clientes, ou seja, novos alunos., geralmente esses colégios apresentam cursos extracurriculares, como: oficina de artes, coral, piano, banda o teatro, xadrez, ginástica, escolinha de futebol, etc.

Pode-se concluir com o presente trabalho, de acordo com a análise realizada com o estudo de caso entre os três colégios que, devido ao ensino público apresentar um quadro deficitário em relação a qualidade de ensino, instalações que não são das melhores e um quadro funcional que está aquém do ensino particular no mercado de ensino fundamental e médio. O colégio particular ainda representa um bom mercado de produtos e serviços por apresentar estruturas com níveis de melhores qualidades em ensino, instalações de qualidade e um quadro de funcionários e corpo docente bem qualificados. Caso o colégio ainda ofereça diferenciações em seus produtos (como os cursos extracurriculares), há um atrativo maior para conquistar o cliente. Observou-se também que um colégio com franquia tem algumas vantagens em relação ao colégio particular como a marca, a obtenção do material didático, assim como todo o apoio didático pedagógico de seu franqueador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ARMSTRONG, Fernandes Costa. **A Franquia no Setor de Cosméticos e Perfumes**. Florianópolis, 1995. Monografia de Graduação em Ciências Econômicas, UFSC.
- FRANQUIAS, Guia Oficial 1999. ABF, 1999.
- GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Acumulação e Crescimento da Firma, um estudo de organização industrial. **Os Padrões de Competição em Diferentes Indústrias e Os Padrões de Crescimento das Diferentes Indústrias**. Ed. Guanabara Koogan, 1987, Rio de Janeiro.
- HIRATUKA, Célio. Estruturas de Coordenação e Relações Interfirmas. **Uma Interpretação a partir da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Neo-Schumpeteriana**. In: Economia & Empresa, v.4, n.1, jan-março 1997, São Paulo, p.17-32.
- LEITE, Roberto Cintra. Franchising na Criação de Novos Negócios. **Compensação Financeira**. Ed. Atlas, 1991, São Paulo, p.40.
- MILMAN, Fábio. Franchising, Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Rio Grande do Sul. Ed. Livraria do Advogado, 1996, 82 p.
- OUCHI, Willian. Sociedade M. **A Força do Trabalho em Equipe**. São Paulo. Ed. Nobel. 1985, p.34-43.
- OLIVEIRA, Lolita Maria de. Qualidade em Educação. **Teoria da Qualidade Total na Educação**,. Rio Grande do Sul. Ed. Série. 1997, p.82-85
- PAMPLONA, Cláudia. **A Engenharia do Franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999, 164p.
- VEJA, Revista. **O Rei do Ensino**. São Paulo. Ed. Abril, set/99, p. 92-98.

VIANA, Elenita. **Franquia versus Lojas Independentes no Segmento de Alimentação em Florianópolis**. Florianópolis, 1999. Monografia de Graduação em Ciências Econômicas, UFSC.

## **ANEXO**

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM OS DIRETORES DOS COLÉGIOS**

### **1. Histórico:**

- Experiência anterior do empreendedor
- Há quanto tempo está no ramo de educação/

#### **1.1. Perfil atual do estabelecimento:**

- Número de alunos
- Número de professores
- Período do funcionamento do colégio
- Qual o ano de fundação?
- Houve crescimento do prédio desde a fundação?

### **2. Estrutura administrativa:**

- O organograma como é feito? (cada um com suas funções e número de funcionários em cada quadro)
- Qual a função de cada um?
- E a qualificação dos funcionários?

### **3. Relação com o mercado (aluno):**

- Como é feita a publicidade?
- Como é feito o contrato ?
- Os alunos são do bairro? Qual a principal localização?

### **4. Estrutura do curso:**

- Material didático: quem define o tipo de livros ou de apostilas?
- Se for apostila, a produção é local?
- Quem define a grade curricular, como ela é feita?
- Qual é a forma de avaliação?
- Rotinas internas: qual o número de alunos por sala? É exigido uniforme? Qual o método de disciplina?

### **5. Gestão de Recursos Humanos (professores):**

- A estrutura salarial é conforme a qualificação ou a didática utilizada?
- Qual a forma de contratação?
- Treinamento: há incentivo? Quantos fazem treinamento?

### **6. Atividades extracurriculares:**

- Quais as atividades extracurriculares que oferecem aos alunos?
- A iniciativa veio de quem(dos alunos e/ou direção)?
- Grau de utilização pelos alunos.